
دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

تسيير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي و التنظيمي.

الأستاذة:عليلي حبيبة.

جامعة خميس مليانة

ملخص:

عملية تسيير المسار المهني تهتم بتنمية المورد البشري في إطار ما تتوفر عليه المنظمة من فرص لتطور والنمو المهني بما يحقق أهداف كل من الفرد والمنظمة معا، حيث أن تسيير المسار المهني "ليس فقط تغيير من منصب إلى آخر أكثر مسؤولية وإنما كذلك التفكير بضرورة القيام باختيارات منظمة ومرتبة وفق استعداداته وكفاءته وتطلعاته الشخصية وهو كذلك توجيه تطوره المهني بطريقة واقعية لغرض بلوغ أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة حيث يضم تسيير المسار المهني مدخلين الفردي والتنظيمي.

أما المدخل الفردي يتم من خلاله تحديد قدرات الفرد وطموحاته ونقاط القوة ونقاط الضعف في أدائه ومن ثم تحديد أهدافه الوظيفية و وضع خطط و البرامج التكوينية التي تسمح لتحقيقها، أما المدخل التنظيمي يتم من خلال إعداد مسارات الحركة المهنية التي يشمل عليها الهيكل التنظيمي للمنظمة وما تتطلبه من مؤهلات وقدرات وبرامج تكوينية و شروط أخرى.

تساهم إدارة الموارد البشرية بمختلف وظائفها وعملياتها في تفعيل عملية تسيير المسار المهني من خلال الربط بين المدخل الفردي والمدخل التنظيمي وتحقيق التكامل بين أهداف الفرد والمنظمة وهنا تظهر ضرورة جعل هذه العملية مسؤولية مشتركة بين الموظف وإدارة الموارد البشرية.

Summary

Conducting career process bother the development of human resource in the context of what the organization is available from opportunities for the development and professional growth to achieve the objectives of both the individual and the organization together. Where the conduct of career path "is not only a change of position to a more responsibility, but also think about the need to do choices organization and arranged according to their preparations, efficiency and aspirations personal. He is also

directing professional development and realistic manner for the purpose of attaining personal goals and objectives of the organization where the conduct of career includes individual and organizational entrances. As individual entrance through which to identify the individual capabilities and ambitions, strengths and weaknesses in performance and then determine career goals and develop plans and training programs that allow to achieve them. As the regulatory entrance is through the preparation of the professional group, which includes the organizational structure of the organization and tracks the requirements of the qualifications and abilities of the training programs and other conditions.

Human Resources Management and contribute to various functions and operations in the activation process of conducting career by linking individual entrance and entrance organizational and achieve integration between the individual and the goals of the organization here and the need to make this process a shared responsibility between the employee and the Human Resources Administration show

تمهيد:

1 – ماهية تسيير المسار المهني :يعتبر تسيير المسار المهني من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، يشير إلى مجموعة الأنشطة المشتركة بين العامل والمؤسسة، لإعداد هذا العامل لمراحل سير وظيفي وتحديد المهارات المطلوبة وذلك قصد التوفيق بين أهداف العامل والمؤسسة في نفس الوقت وهذه العملية ليست بالسهلة، وليست مجرد رغبات وأماني من جانب العامل للوصول إلى مراكز تنظيمية محددة، بل لابد من بذل الجهد والقدرة من جانب الفرد، والتسيير العلمي من جانب المؤسسة.

المسار المهني إحدى عمليات التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مسارهم المهني، وذلك لتحقيق الرضا الوظيفي وتحفيزهم نتيجة لوضوح مسار حياتهم المهنية في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم المهني إلى التقاعد.

1 – 1 – تعريف تسيير المسار المهني:

هي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة، وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى، وقد عرّفها **أحمد ماهر** "بأنها وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى

وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الفرد في الرضا عن العمل "[1]، لذا تهتم هذه العملية «بمتابعة الماضي، الحاضر والمستقبل للوظائف التي يشغل الفرد في مختلف هياكلها المنظمة، حيث تبين التوافق الدائم بين احتياجات المنظمة ورغبات وطموحات الفرد"[2]

كما عرفها **أحمد مصطفى** بأنها " التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي يشغلها المدير أو الموظف أو العامل أفقيا أو رأسيا بما يتفق مع قدراته و خصائصه الشخصية وطموحاته، وكذا على تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة "[3]، ومنه تعتبر عملية تسيير المسار المهني "هي العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اعتبارات الفرد واهتماماته ورغباته في التقدم الوظيفي، وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو "

تشير التعاريف السابقة أن تسيير المسار المهني هو من مسؤوليات المنظمة وبالخصوص إدارة الموارد البشرية أي هو حق من حقوق العامل على المنظمة التي تعمل بها وهذا بهدف تحقيق التوافق بين احتياجات المنظمة ورغبات وطموحات الأفراد ولكن هذا التصور يعتبر توجها قديما "حيث انتقلت عملية تسيير المسارات المهنية من النمطية ونموذج التطور الهرمي (الترقية) إلى عملية تسيير أكثر فردانية تتجاوب مع منطق التأهيل"[4]، وهذا ما أكده الكثير من الباحثين على الدور الذي يجب أن يلعبه الفرد داخل المنظمة، وهذا بتوفير التأهيل والكفاءات اللازمة لغرض دفع مساره المهني داخل وخارج المنظمة، وهذا ببذل جهود إضافية فردية كمتابعة تكوينات خارج أوقات العمل ...... لضمان النجاح في التقدم الوظيفي والاجتماعي داخل المنظمة."[5]

"إذن تسيير المسار المهني هي مختلف الخطط والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين رغبات ومؤهلات العامل، والمنصب الذي يشغله، بهدف تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الرضا لديه وتحفيزه من خلال تدرجه عبر مجموعة من الوظائف على مدار مساره المهني في المنظمة "

عرف مفهوم تسيير المسار المهني تطور عبر عدة مراحل تماشيا مع تطور نظريات إدارة الموارد البشرية، حيث تميزت كل فترة بما يلي:

1 – **المرحلة الأولى قبل 1960**: لمدة طويلة كان مفهوم السائد لمصطلح المسار المهني يعني المدة التي يستغرقها الفرد للقيام بعمل ما، فيما كانت عملية تسيير المسار المهني "غير معروفة" وهذا راجع لسببين:

- **أولا**: يعود إلى العاملين أنفسهم وأصحاب العمل لم يفكروا في تسيير وتطوير المسار المهني.

- **ثانيا**: الدور المحدود الذي كانت تقوم به إدارة الموارد البشرية في التنظيم لكن إلى غاية الخمسينيات، ظهر نقص في اليد العاملة الكفؤة حيث لجأ أصحاب العمل لتلبية احتياجاتهم من العاملين إلى خارج المنظمة وكان لهذا التأثير على وضعية العاملين بالمنظمة، فكان الأولى للبحث عن حلول بالداخل مثل الترقيات التي تعتبر التابع المنطقي لتطور قدراتهم ووظائفهم، مما حتم بداية التفكير في حل لهذه المشكلة وهو تطوير وتسيير مساراتهم المهنية.

2 – **المرحلة الثانية قبل 1990**: أصبح مصطلح المسار المهني مرتبط بالوقت، كان الحديث عن المسار المهني للعامل كما يرى **روميلر**[6] هو الحديث عن الزمن الذي أمضاه العامل في المؤسسة معنية، وبالمقابل كان مصطلح تسيير المسار المهني يعني تسيير الترقيات، ولأن ترقية العامل من وظيفة الحالية إلى الوظيفة التي تعلوها مباشرة في السلم الوظيفي مرتبطة بترقية مشاغل هذه الوظيفة أو بتمويله أو استقالته أو وفاته، فقد كانت مسؤولية تسيير المسار المهني مقتصرة فقط على الجانب القانوني بالنسبة للمؤسسة وعلى الولاء التنظيمي والبقاء فيها بالنسبة للأفراد.

3 – **المرحلة الثالثة بعد 1990**: مع تغيير مفهوم الولاء التنظيمي ورغبة الأفراد في تغيير مجالات وأماكن العمل لأسباب كثيرة فرضتها ظروف التقدم التكنولوجي والتنافسية، أدى ذلك إلى الاعتماد على مفهوم جديد لتسيير المسار المهني للعاملين بالمؤسسة يقوم على "المصلحة المشتركة بينهما ويعتمد على التعاون والعمل على تسييره من قبل الفرد والمؤسسة، مما سبق يمكن تعريف عملية تسيير المسار المهني بأنها مجموعة الجهود التي يقوم بها العامل بمساعدة من المؤسسة من أجل توجيه ومتابعة مساره المهني، وذلك بالطريقة التي تسمح له بالوصول إلى أعلى مستوى ممكن من النجاح والنمو المهني والاجتماعي .

1 – 2 – أهمية وأهداف تسيير المسار المهني:

أولا: أهمية تسيير المسار المهني: لتسيير المسار المهني أهمية بالغة بالنسبة للعامل والمنظمة على حد سواء، نظرا للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد للمسار المهني، وتتميز الأهمية في العناصر التالي [7]:

1 – **ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا**، حيث أن مساعدة العاملين في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم وطموحاتهم الشخصية سوف تزيد من احتمالية توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة من متطلبات العمالة بالنسبة بالمؤسسة.

2 – **مقابلة الطموحات الوظيفية للعاملين**، حيث أن صغار السن منهم يظهرون رغبة في تحقيق المزيد من السيطرة على مساراتهم المهنية، كما أنهم رغبة من تحقيق الأجيال السابقة في قبول المهام والأدوار التي تحددها لهم الإدارة.

3 – **الحد من إحباط العاملين**، فقد أدى ارتفاع المستوى التعليمي للأجيال الجديدة إلى زيادة توقعاتهم الوظيفية وبالتالي فإن وجود خطط للمسار المهني تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية و تطلعات مقبولة بدلا من المغالاة في ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة الشعور بالإحباط الذي قد يسود بين العاملين، إلا أن حدوث بعض الظواهر مثل الكساد وتبني خطط وبرامج لتخفيض التكاليف وذلك بتصغير حجم المنظمة وتقييد المسارات الوظيفية والحد من فرص الترقية والتقدم الوظيفي سيؤدي إلى تسرب الإحباط لدى فئة كبيرة من العاملين بسبب حدوث فجوة بين طموحات وفرص تحقيقها في الواقع العملي.

4 – **التقليل من تقادم العمالة**، فمن خلال أنشطة تسيير المسار المهني الفعال تساعد في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع والاقتصادي بالإضافة إلى التغيرات في أذواق المستهلكين، ومن ثم العمل على اكتساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات «

ثانيا: أهداف تسيير المسار المهني: تتوزع أهداف عملية تسيير المسار المهني بين الفرد والمنظمة ولكل منهما أهدافه. فالاهتمام المتزايد والإدارة الجيدة للمسار المهني للعمال وإتاحة الفرصة للتقدم الوظيفي سيقود إلى تكوين قوة بشرية منتجة ورغبة في العمل، ذلك أنه كلما أدرك العمال قوة العلاقة بين مهاراتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم والتدرج الوظيفي كلما زاد إخلاصهم وولاءهم للمنظمة

وشعورهم بالانتماء إليها وزاد رضاهم الوظيفي يمكن تلخيص أهداف المنظمة في العناصر التالي:

1 – مقابلة احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من العاملين وفقا لأسس زمنية معينة، وفي المستويات المختلفة وتزويدهم بالتوجيه والتشجيع الكافي الذي يحتاجونه لتوظيف قدراتهم وإمكانياتهم، ومن ثم تحقيق مستقبل وظيفي ناجح لهم في المنظمة يتوافق وتطلعاتهم ومواهبهم " [8]

2 – تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حاليا في المؤسسة، ذلك أن تصميم برامج متكاملة لتسيير المسارات المهنية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسة الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة بالتوظيف والترقية والتكوين و ذلك لنجاح البرامج " [9]

3 – تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمؤسسة ، حيث يضمن التخطيط الفعال لتسيير المسارات المهنية لأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم، حيث يتعذر الاستفادة من مزايا تسيير المسار المهني دون وجود ممارسات إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص العمل والبحث عن الكفاءات المتميزة ، ووضع نظم و لوائح مرنة وموضوعية لأعمال التعيين والتكوين والرواتب وغيرها من سياسات التوظيف واستثمار الموارد البشرية " . [10]، أما فيما يخص أهداف العاملين فيمكن عرضها كما يلي: [11]

1 – شغل وظائف تتناسب مع الخلفية العلمية والعملية وتنمية ومواكبة الخبرات والقدرات.

2 – الاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي بما يحقق الذات.

3 – الحصول على مستوى مناسب من الأجور وملحقاتها .

4 – إشباع الحاجات الإنسانية والأمنية والاجتماعية وحاجات المكانة والتقدير وتحقيق الذات.

إن اهتمام المؤسسة بتسيير المسار المهني للعمال بأساليب علمية وموضوعية يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال مستويات الإنتاجية والربح وتخفيض معدلات دوران العمل والتغيب، وكذلك المحافظة على الخبرات المتوافرة لديها وجذب الكفاءات إليها من الخارج كما يؤدي إلى تحقيق أهداف العمال من خلال تحقيق طموحاتهم وأهدافهم المهنية.

1 – 3 – الاعتبارات التي تحدد فعالية تسيير المسار المهني: يمكن توضيح هذه الاعتبارات فيما يلي:[12]

- **التوازن بين الخبرة العملية والمعرفة النظرية:** يعتبر غياب الخبرة العملية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي يتعرض لها الفرد في بداية مساره المهني، وقد يستلزم ذلك أن يحرص الفرد في مراحل التعليم المختلفة أن يكتسب بعض المهارات العلمية من التطبيق العملي سواء كان ذلك من خلال جهوده الشخصية أو الالتحاق ببعض المؤسسات خلال مراحل الدراسة.

-**الدافعية و القدرة على تطويرها :** تتحدد فعالية تسيير المسار المهني بدرجة كبيرة بدافعية الفرد إلى الإنجاز، وبما لديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع ضرورة اكتسابه مجموعة من القدرات والمهارات التي تتعلق أساسا بالتحديد الدقيق للأهداف وتحديد الفرص والقيود والمناقشة والتأثير وعرض الإنجازات.

- **مستوى النضج و التوازن الذاتي:** تتوقف فعالية تسيير المسار المهني كذلك على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التفاعل مع الزملاء والتي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة مثل التعامل مع نظم وسياسات وقواعد وإجراءات العمل، ويستلزم ذلك توعية الأفراد بأن التحاقه بالمؤسسة يعني امتداد للتجاوب الفعال بما تحقق توليفة مناسبة بين احتياجاته وأهدافه وأهداف المؤسسة.

- **النظرة المستقبلية:** يستلزم على المؤسسة تطوير أساليب الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما سيقدمه من إنجازات في مساره المهني.

- **سياسات ونظم العمل:** تؤدي سياسات ونظم العمل بالمنظمات دورا كبيرا في تحديد احتمالات نجاح تسيير المسار المهني يقتصر ذلك على سياسات ونظم العمل الخاصة بالقوى البشرية من تعيين، ترقية وتحفيز.

2- المدخل الفردي لتسيير المسار المهني: تختلف النظرة الحالية للمسار المهني عما كانت عليه من قبل، حيث كان ينظر إليه في الماضي على أنه مجرد تدرج لأعلى المناصب الوظيفية أما الآن فنجد المسار المهني غالبا ما يتأثر بالعامل أكثر من تأثره بالمنظمة، حيث يرتكز المدخل الفردي على دور العامل ذاته في تخطيط وتسيير وتطوير مستقبله المهني.

1-2- مراحل تسيير المسار المهني: يمر العامل خلال مساره المهني بمراحل متعددة ومتلاحقة، تبدأ مع بداية عمله وتنتهي عند بلوغه سن التقاعد بافتراض بقاء الفرد في نفس المؤسسة طول مساره المهني، إن هذه المراحل ذات علاقة مباشرة بتسيير المسار المهني حيث تتميز كل مرحلة من هذه المراحل بطبيعتها وتحدياتها وطموحات العمال، وقد اتفق الباحثون على وجود أربعة مراحل متميزة يمر بها العامل في حياته المهنية يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

جدول (01) ملخص مراحل المسار المهني و أهم السمات المميزة لكل مرحلة.

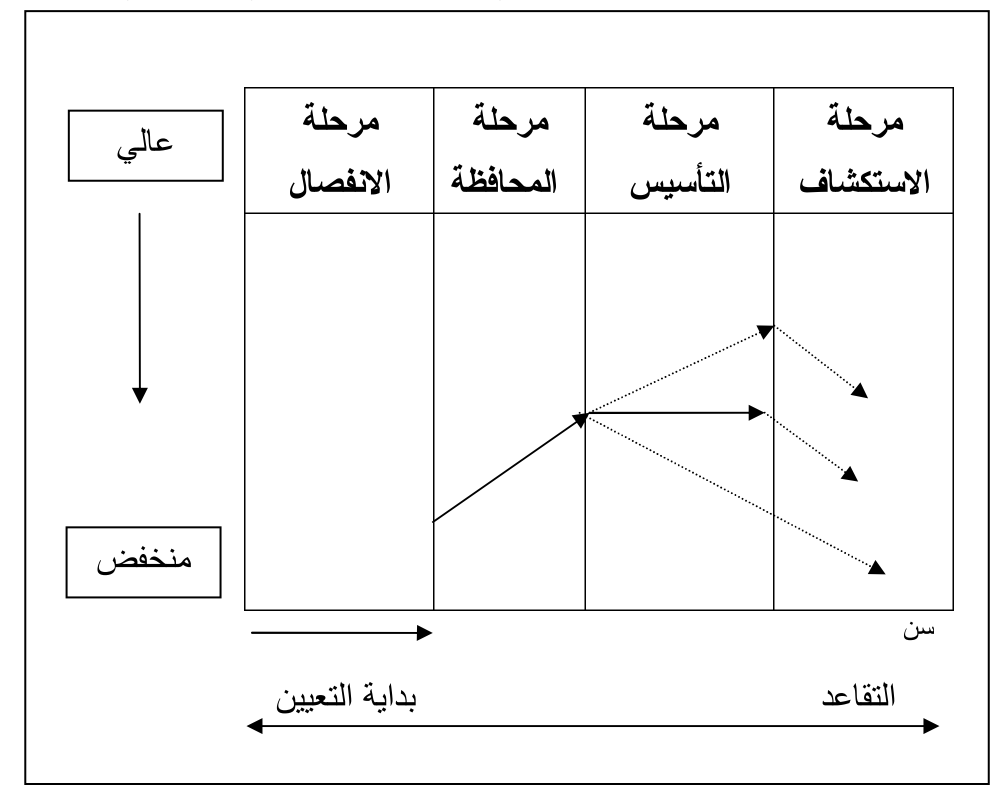
المرحلة / أبعاد المقارنة	الاستكشاف	التأسيس	الحفاظ	الانفصال
المهام	- تحديد الاهتمامات. - تحديد المهارات. - التوافق بين الفرد و الوظيفة .	- فرص التقدم والنمو. - فرص الأمان. - تنمية نمط الحياة	- الحفاظ على الإنجازات. - تحديث المهارات	-حفظ التقاعد. -التوازن بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية
النشاط	– المساعدة – التعليم – إتباع الإرشادات	- الاستقلالية - المساهمة	- التدريب - وضع السياسات - العدم و التشجيع	– ترك العمل
العلاقة بالآخرين السن	– صبي أقل من 30	زعيم 30 – 45	مراقب 45 – 60	موجه / مدعم أكبر من 60 سنوات سنة
سنوات الوظيفة	أقل من عامين	2-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10

المصدر:جمال الدين محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية للمواد البشرية**، ص 381.

يشير الجدول إلى أن فترات المراحل السابقة قد تختلف من عامل إلى آخر و خاصة فترة المحافظة، فنجد البعض خلالها يتقدمون ويتطورون باستمرار، وآخرون يحافظون فقط على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس والبعض الآخر ولضعف إمكانياتهم ينحدرون ويتراجعون بانتهاء مرحلة التأسيس كما أن هذه المراحل تتشابه

في جميع الوظائف ولدى كل الأشخاص، ويعود الاختلاف إلى تعدد نوعية الوظائف ونوعية الأفراد في المنظمات ,كما يوضح المنحنى الموالي أكثر العلاقة بين السن ومستوى أداء العامل.

شكل 1: يمثل العلاقة بين السن و مستوى الأداء حسب كل مرحلة من مراحل



Source : Jean – luc cerdin. **Gérer les carrières** ; Ed/EMS, Paris 2000 ; P 110.

تدل الخطوط المتقطعة أو النقطية بأن العمال وبسبب ضعف إمكاناتهم وعدم تطورهم، تكون فترة المحافظة لديهم قصيرة، فينتهي مسارهم في مستويات دنيا أو وسطى، في حين آخرين بسبب كفاءتهم المرتفعة وتطوير أنفسهم يصلون إلى مستوى إداري عال، وتكون فترة المحافظة طويلة، حيث يكون أدائهم في حالة تقدم وتطور مستمر" [13].

2 –2– **معوقات تسيير المسار المهني على مستوى الفرد:** يواجه تسيير المسار المهني العاملين بعض المعوقات التي يجب التغلب عليها والتخفيف من حدتها، وتتمثل فيما يلي:[14]

<u>**1 – قيام المنظمة بإلغاء بعض الوظائف أو استبدال وظائف قديمة**</u> بأخرى جديدة بسبب إعادة الهيكلة التي تلجأ إليها المنظمات نتيجة للتغيرات العديدة التي تحدث في بيئة عملها الداخلية استجابة لتغيرات البيئة الخارجية كتنويع سلعها وخدماتها، أو تقديم منتج جديد أو إدخال تكنولوجيا جديدة، فإلغاء وظائف واستحداث أخرى يعني ضرورة تغيير هذه المسارات وتغيير متطلبات الوظائف الواقعة عليها، ولتجنب هذه المشكلة يجب جعل المسارات مرنة، وكذلك مضمون البرامج التدريبية وجعلها مستمرة لاكتساب العاملين المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة وتهيئتها للتكيف معها .

<u>**2 – انتظار الفرد خلو الوظيفة التي سيرقي أو سينقل إليها**</u> ذلك أن الترقية لوظيفة أعلى لا يتم إلا إذا كانت هذه الوظيفة شاغرة ، وإلا يتوجب على المتر شح الترقية أن ينتظر خلوها سواء عند ترقية شاغلها أو إحالته على التقاعد أو للأي سبب آخر، فطول هذه الفترة يهدد طموحات الأفراد فيها وخاصة الأكفاء ويؤثر سلبا على معنوياتهم، وأحيانا يدفعهم لترك العمل والانتقال إلى منظمة أخرى تحقق لهم هذه الطموحات.

3 – **تخطيط المسارات المهنية:** يتعامل مع متغيرات مستقبلية، فهو يسعى لأن يتنبأ بإمكانيات الفرد وقدراته المستقبلية إلا أن هذا التنبؤ قد يصدق وقد لا يصدق، ويعود ذلك إلا أن الإنسان يتغير باستقرار في شخصيته، مهاراته ميولا ته وقدراته النفسية والفيزيولوجية، سواء الأفضل أو للأسوأ، وهذه التغيرات تؤثر في تخطيط المسارات المهنية وتحقيقها، مما يستوجب إعادة النظر فيها كل فترة وتعديلها في ضوء ما تبينه تقارير تقييم الأداء.

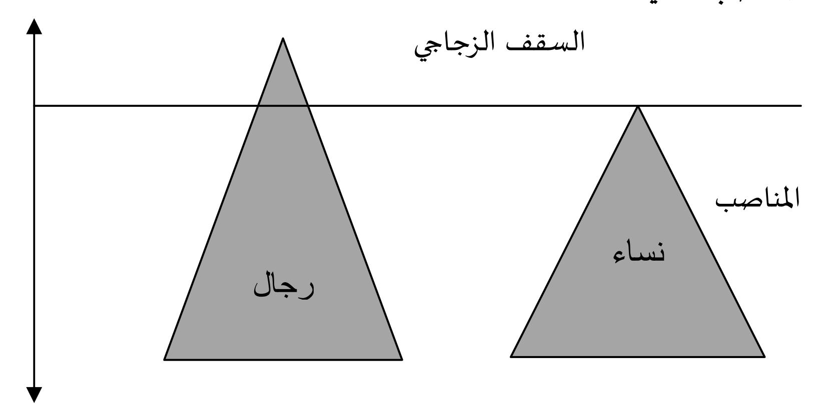
4 – **العاملون أنفسهم:** فهناك من يرغب في التعلم والتدريب وتطوير مهاراته واكتساب خبرات جديدة، وعلى عكس ذلك هناك من يقاوم التغيير والتطوير بسبب الكسل أو عوامل نفسية و صحية تؤدى إلى الشعور بالإحباط والإجهاد ومقاومة التغيير، وبالتالي فإن أفراد الفئة الأولى يسعون إلى التطوير واكتساب المهارات والخبرات الجديدة والتقدم المستمر في حياتهم الوظيفية، إضافة إلى عامل السن

الذي يترك أثرا كبيرا في هذا الإطار، فبينما نرى صغار السن يسعون إلى اكتساب المهارات الجديدة، نجد الكبار منهم يسلكون مسلكا مغايرا باعتبار أن لديهم من الخبرات والمهارات ما يكفي لأداء عملهم في المنظمة للفترة المتبقية من العمل بها بحجة أن ما مضى من مستوى العمل أكبر مما تبقى "[15]

5 – المسار المهني للمرأة: إن اختلافات المسارات المهنية بين <u>الرجل والمرأة</u> يعود بشكل أساسي إلى أن هذه الأخيرة تواجه مجموعة من العوائق التي تحول دون وصولها إلى المناصب الأعلى من الكثير من المنظمات ويطلق على هذه الحواجز لفظ: السقف الزجاجي (Glass Gerling)* والذي يعرفه مكتب العمل بحكومة العمل بحكومة الولايات المتحدة الأمريكية بأنه " الحواجز المصطنعة الناتجة عن تحيز اتجاهي أو تنظيمي يمنع الأفراد المؤهلين من الوصول إلى المناصب الأعلى في منظماتهم "[16]، حيث يلاحظ ارتفاع محسوس في نسبة مشاركة المرأة في العمل بينما كان ارتفاع نسبة النساء في الوظائف العليا طفيفا، مما يدل على وجود السقف الزجاجي الذي يحول دون وصول المرأة للمناصب العليا، والتي تعتبر العائق الكبير أمام نجاحها وذلك كما يلي:

الشكل 2: الحاجز الزجاجي

المناصب العليا



المصدر: جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات**، ص256.

2 – 3 – نموذج لتسيير المسار المهني على مستوى الفرد: إن تسيير المسار المهني هو مسؤوليته بالدرجة الأولى، حيث يقع على عاتقه أن يقوم بالأنشطة التالية اتجاه نفسه : "[17]

1 – تقويم الذات: فنقطة البداية في تسيير المسار المهني أن يحاول الفرد فهم ذاته ومراجعة نفسه وذلك من خلال عدة تساؤلات: ما هي المهارات التي يملكها؟ ما هي قيمه واهتماماته ؟ ما هي نقاط القوة و الضعف لديه؟
وما هي مجالات العمل التي يرغبها، وميله للعمل فيها ؟.

من التكوينات التي تساعده في ذلك أن يقوم الفرد بتحديد نقاط قوته وضعفه فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية، وكذا درجة الأهمية التي يضمها لبعض خصائص الوظيفية مثل درجة الاستقلالية، الأمن الوظيفي، الانتماء للآخرين، المكافآت المالية وخصائص الوظائف السابقة وأخيرا تصوره لوظيفته القادمة.

2 – تحديد الفرص الوظيفية المتاحة: وذلك من خلال دراسة الظروف الاقتصادية والخصائص الديمغرافية للسكان والمستوى السائد للتكنولوجيا وكذا السياسة العامة، باعتبارها العوامل التي تؤثر على توافر فرص التوظيف المستقبلية، كما يمكن تحديد هذه الفرصة من خلال الكتيبات التي تصدرها المنظمات والتي تتضمن المهن المرتقبة، وساهم إدارات الموارد البشرية أيضا في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف في المنظمات من حيث مستوى الأجر والإدارة التابعة لها وموقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة من الوظائف الشاغرة والتي يتم الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان بالمنظمة.

3 – تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية: بعد التعرف على الذات والاتجاهات والفرص الوظيفية المتاحة يمكن للفرد تحديد أهدافه الوظيفية القصيرة، المتوسطة وطويلة الأجل، وتجدر الإشارة إلى أن الأهداف التي تتضمن طموحات عالية، تتطلب بعض التحديات لاكتساب المهارات والمعارف التي تتلاءم مع تلك الطموحات، كما أن الأهداف التي يمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتلاءم مع قدرات الفرد وإمكانيته الحالية والمتوقعة .

4 – إعداد الخطط المستقبلية: هنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه والمسئولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته لفي تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق

أهدافه الوظيفية، ويجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجر القصير أثناء العمل، والأنشطة المفيدة خارج العمل.

5 – تنفيذ الخطط: يجب توفير مناخ تنظيمي معاون لتنفيذ خطط الفرد، حيث يجب على الإدارة العليا العمل على تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة مرؤوسيهم في تطوير مساراتهم المهنية، ومن الإجراءات اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط، التنقلات الوظيفية المؤقتة، برامج التكوين أثناء العمل وخارج المنظمة ، التنمية الذاتية وإحداث التعديلات في الهيكل التنظيمي التي تساعد على فتح مجالات الترقية أمام العاملين."

3– المدخل التنظيمي لتسيير المسار المهني: دور المؤسسة لا ينفصل على دور الفرد في تسيير وتطوير المسار المهني حيث هي مسؤولية مشتركة بين الطرفين، إلا أن هناك بعض المسؤوليات الخاصة بالمؤسسة، حيث يقع على عاتق المؤسسة تخطيط وتسيير تحركات العاملين (نقل، الترقية ...) وإعداد المسارات المهنية لهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم (تكوين، رسكلة) لخلق نوع من التوافق بين احتياجاتهم وطموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من خلال عمليات المسار المهني.

3-1- أنواع المسارات المهنية على مستوى المنظمة: من خلال تصنيف مجالات رسم المسارات المهنية، يمكن تحديد أنواعها بما يلي:

1 – المسار التقليدي: يمثل هذا المسار حركة انتقال العامل العمومية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها، بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد و تهيئة للفرد كي يرقى للوظيفة الجديدة، يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة عليه، حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضية فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة وإعداد له، وفي المقابل يتميز بأنه يبين للفرد وبوضوح تام و بدقة عالية الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها عبر مسيرة حيالة الوظيفة في المنظمة، كما يتميز بأن العامل لا يمكث فترة طويلة من الزمن من آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد، وتدعى هذه المدة " **فترة الركود"** التي غالبا ما يخفض فيها حجم المهام والمسؤوليات الواقعة عليه بسبب كبر سنه " [18].

2 – **المسار الشبكي:** يمثل هذا المسار احتمال حركة الفرد العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية ، بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن وهذا لغاية اكتسابه مهارات وخبرات متعددة.

3 – **مسار الإنجاز:** في ظل احتمالات تسريح العاملين بهدف تخفيض حجمهم وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم إمكانية بلوغهم نهاية مساراتهم المهنية، ظهر مفهوم جديد للمسار المهني التنظيمي لا يشترط بقاء العامل لفترة محددة من الزمن ليرقى وينتقل لوظيفة أخرى، حيث ركز التوجه الجديد على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار تستند إلى النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة التي قضاها في الوظيفة.

من هذا المنطلق وتأسيسا على ذلك، نجد بأن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبيا من قبل أصحاب الإنجازات والنجاحات وارد جدا، وهنا تبرز مشكلة وهي أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة، مما يحدث لدى الفرد مللا بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفض من دافعيته للعمل "[19]

3- 2 – الأساليب التي تعتمدها المنظمة للتوفيق بين المسارين الفردي والتنظيمي:

إن قدرة المؤسسات في تحقيقها لأهدافها تعتمد بقدر كبير على مستوى أداء العاملين فيها، لذلك فهي تحرص على استكشاف احتياجاتها من الموارد البشرية، كما تعمل على الحفاظ على فعالية وكفاءة ونمو هذه الموارد، وفي مقابل ذلك يعتمد العاملون على المنظمات في إمدادهم بالوظائف وفرص العمل والترقي، كما يسعون إلى البحث عن مواقع العمل التي توفر لهم الأمن والتحدي وفرص التنمية الذاتية لمسارهم المهني، ومن هنا تبرز مشكلة التوفيق بين احتياجات العاملين ومتطلبات المؤسسة، والتي يمكن مواجهتها من خلال برامج وعمليات تسيير المسار المهني التي يكون فيها دور المنظمة لا ينفصل عن دور الفرد.

3-2-1– أساليب تسيير المسار المهني لاكتشاف التوافق بين الفرد و المؤسسة:

بالرغم من وجود الأفراد في وظائفهم، إلا أنه قد تظهر مؤشرات عدم التوافق بينهم وبين وظائفهم، وقد يظهر ذلك بسبب تغيير يحدث في الأفراد أنفسهم وأيضا في

خبراتهم وتعليمهم، أو قد يحدث في الوظائف من حيث مكونات التكنولوجية، أو في الأنشطة المتعلقة بها، لذا على المنظمة أن تكشف هذا الأمر":[20]

1 – **تقييم الأداء و إبلاغ الفرد بالنتيجة:** يمكن أن يبين فحص ودراسة التقارير الخاصة بتقييم أداء العاملين مدى التوافق بين الفرد ووظيفة، فإذا كان الفرد يؤدي وظيفة بالكامل وبشكل ممتاز دل هذا على التوافق أما إذا كانت التقارير الخاصة بتقييم الأداء نشير إلى أداء شيء يعتبر هذا مؤشر على عدم التوافق.

2 – **مراكز التقييم** : وهي تقيس القدرات المحتملة والاستعدادات المرتقبة لفئة الإطارات بإتباع مجموعة طويلة من الإجراءات والاختيارات الفردية والجماعية، ويمر الإطارات المرشحين بهذه السلسلة من الاختبارات ويخضعون فيها لتقييم مجموعة من المحكمين وهم من علماء النفس الصناعي والإطارات من المؤسسة والمكونين لهذا الغرض وتمر مراكز التقييم عادة بالخطوات التالي:[21]

- يضم مركز التقييم مجموعة من المحكمين من علماء النفس الصناعي والإدارة والإطارات لهذا الغرض.

- في مدة تتراوح ما بين يوم وثلاثة أيام يطلب من المرشحين القيام بمجموعة من التمارين والاختيارات مثل مجموعة اختيارات القدرات العقلية، مقابلات الشخصية، مباراة إدارية، دراسة حالات ومناقشة جماعية......

- يقوم المحكمين بتسجيل ملاحظاتهم عن سلوك المترشحين، كما يقوم المحللين النفسيين بعرض نتائج اختبارات الشخصية والقدرات.

3 – **مختبرات المسار المهني** : هي عبارة عن نظام يساعد الفرد على أن يتبصر بذاته، وذلك من خلال مجموعة من الاختبارات وقوائم الأسئلة، والتي حينما يجب عليها الفرد يستطيع أن يتبين أمور معينة من أهمها ما يلي:

- ما هي طموحات وأمال الفرد الوظيفية والحيادية ؟
- ما هي القدرات والاستعدادات والمهارات الحالية للفرد ؟
- ما هي مشاكل الفرد في وظيفته الحالية ؟
- كيف يمكن وضع خطة متكاملة لسد هذه المشاكل ؟

3-2-2-أساليب تسيير المسار المهني في مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد و المؤسسة:

" يتم علاج عدم التوافق بين الفرد والمؤسسة من خلال إيجاد المكان المناسب للشخص من خلال الأساليب المختلفة كالنقل والترقية، أو من خلال جعل الفرد مناسبا للوظيفة الحالية من خلال التكوين، وفيما يلي سيتم شرح هذه الأساليب وأخرى غيرها "[22]

1 – النقل : يجب أن يكون الغرض النهائي للنقل هو التوفيق بين الفرد والوظيفة، وقد تبدأ الحاجة إلى النقل من احتياجات الوظيفة والعمل، فموسم الإنجازات قد يستلزم إجراء بعض التنقلات المؤقتة كما أن وجود أعباء عمل في بعض الوحدات قد يستلزم نقل بعض الأفراد إليها، أو تغييرات تنظيمية تحدث في المؤسسة، قد تستلزم تغيرات في المناصب وذلك حسب ظروف أي مؤسسة، من ألأنواع النقل هناك:

* **النقل إلى الأسفل:** ويتم بتشجيع الفرد على قبول الترقية إلى قسم أو الإدارة أخرى وذلك لانسداد الترقية في مساره بسبب وجود زملاء في وظائف يشغلونها.

* **النقل إلى وظيفة أقل:** وهو يعتبر بمثابة عقاب للفرد، ويكون ذلك لأسباب معظمها راجع إلى أن أداء الفرد غير مرض ".

* **النقل مع الاحتفاظ بوظيفة العودة:** لتوفير عنصر الاطمئنان أثناء نقله حيث في حالة عدم تكيفه مع الوظيفة الجديدة يمكن له أن يعود إلى الوظيفة السابقة.

2 – **الترقية:** تتم الترقية وفق معيار التوافق بين الفرد في قدراته ومهاراته واستعداداته وبين الوظيفة في مكوناته إضافة إلى معيار الكفاءة والأقدمية، ومن أنواع الترقية هناك الترقية الوهمية وهي تخص الأفراد الذين خدموا المنظمة مدة طويلة وأصبحوا غير قادرين على تقديم انجازات أكثر.

خاتمة:

إذا كان نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف أساسا على مدي كفاءة مواردها البشرية ، كان لزاما على المنظمات إعادة النظر في برامج تسييرها لمواردها البشرية وإيجاد برامج خاصة بنمط تسييره وتنميته باستمرار، حيث يعتبر هذا الأخير موردا رئيسيا يجب العناية به والاستثمار فيه.

في إطار الظروف الحالية التي تمر بها المنظمات الجزائرية من عجز في مواكبة التغيرات السريعة في مختلف المجالات،أصبحت إدارة الموارد البشرية وما تقوم به من وظائف خاصة تسيير المسار المهني للأفراد تعتبر كحل محتمل يساعدها على تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها التحكم في القوى العاملة وتوجيهها في قنوات محددة لغرض تحفيزهم وتحقيق طموحاتهم في العمل .

المراجع:

1- أحمد ماهر،**إدارة الموارد البشرية**، دار جامعية، الإسكندرية، مصر،2007.ص.522

2-Jean Marie Peretti, Gestion **Ressources Humaines** ,5 éme édition, Paris, Librairie, Vuibert, 1999, P221.

3- أحمد سيد مصطفي، **إدارة الموارد البشرية**، منظور ق 21، دون طبعة، 2000، ص.298

4-Dani(f) et Livian (Y.F), **La Gestion des Cadres**, Librairie, Vuibert, Paris, 1995, P20

5-Estelle Mercier et Géraldine Schmidt, Gestion **des Ressources Humaines**, édition –Dunod, France, aout 2005, P175.

6-Pierre Romelaer, **Gestion des Ressources Humaines**, ed : Armand colin, Paris, 1993, P184

7-جمال الدين محمد مرسي، **إدارة الموارد البشرية :المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21**، الدار الجامعية،الإسكندرية،2006 ،ص387-379

8- عماد الدين مصطفى، **نموذج تطور المسار الوظيفي في إطار تطبيق مدخل القدرات المعيارية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، 2006، ص 269-.270

9- صلاح عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية:مدخل تطبيقي معاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص13

10-مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية:" مدخل الميزة التنافسية"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص.221

11- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص .303

12- مصطفى محمود أبو بكر،مرجع سابق، ص244-.245

13- عمر وصفي العقيلي ،**إدارة الموارد البشرية:بعد إستراتيجي** ،ط 1 ،دار وائل لنشر،عمان، ،2005،ص562

14- عمر وصفي العقيلي ، مرجع سابق، ص563-564

15- محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية:عرض وتحليل**، ط1، دار الحامد للنشر، عمان 2004، ص 130-131.

16-جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات** ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ ، الرياض ، 2004، ص255.

*يطلق مصطلح السقف الزجاجي على احتكار المناصب الإدارية المرموقة على فئة معينة من الناس وفقا لتمييز ما إما حسب الجنس أو اللون أو غير ذلك ، من أوائل من استخدم هذا الاسم جاي بريانت في مجلة أدويك 1984.

17-صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 267.

18- عمر وصفي العقيلي ، مرجع سابق، ص 550.

19-نفس المرجع، ص551-552.

20-أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 265.

21-نفس المرجع،ص269-270.

22-نفس المرجع ،ص 285-288.